

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института экономики, финансов и
управления в АПК
Гуныко Юлия Александровна

«__» _____ 20__ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)

**Б1.О.12 Стратегическое моделирование развития регионального
туризма**

43.04.02 Туризм

Туристский и гостиничный бизнес

магистр

очная

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое управление туристской деятельностью на различных уровнях управления</p>	<p>ОПК-2.1 Осуществляет стратегическое управление туристской деятельностью на различных уровнях управления</p>	<p>знает понятийно-категориальный аппарат стратегического управления туристской деятельностью (стратегия, тактика, миссия, видение, стратегические цели, ключевые показатели эффективности в туризме); уровни управления туристской деятельностью (федеральный, региональный, муниципальный, корпоративный, дестинационный) с распределением полномочий и ответственности; модели стратегического управления в туризме (сбалансированная система показателей, модель Даниеля, модель Штейнера, адаптивная модель); инструменты стратегического анализа туристской деятельности (PEST-анализ макросреды, портфельные матрицы, анализ пяти сил Портера для туристской дестинации, SNW-анализ стратегического потенциала, GAP-анализ разрыва между желаемым и реальным); принципы декомпозиции стратегических целей на операционные задачи по уровням управления (каскадирование целей); механизмы межведомственного и межуровневого взаимодействия при реализации стратегии развития туризма; нормативно-правовую базу стратегического управления туризмом, включая отраслевое законодательство, стратегии социально-экономического развития и государственные программы.</p> <p>умеет различать функции, полномочия и зоны ответственности разных уровней управления туристской деятельностью (федерального, регионального, муниципального, корпоративного); применять инструменты стратегического анализа для оценки текущего состояния туристской деятельности на конкретном уровне управления; формулировать стратегические цели развития туристской деятельности для выбранного уровня управления; разрабатывать стратегические альтернативы для туристской деятельности с учетом специфики уровня управления (федеральная политика, региональная специализация, муниципальный маркетинг, корпоративная стратегия); осуществлять каскадирование стратегических целей — трансформировать приоритеты вышестоящего уровня в задачи нижестоящих уровней; согласовывать стратегические интересы разных уровней управления, выявляя зоны компромисса и конфликта интересов; контролировать реализацию стратегических решений с помощью системы ключевых показателей эффективности; корректировать стратегию туристской деятельности на основе обратной связи с нижестоящих уровней управления.</p>

		<p>владеет навыками</p> <p>методикой проведения стратегической сессии с представителями разных уровней управления туристской деятельностью; технологией разработки «дерева стратегических целей» для туристской деятельности по уровням управления (от генеральной цели до конкретных операционных задач); инструментарием построения матрицы распределения полномочий для реализации стратегии развития туризма; методом GAP-анализа для выявления несогласования между стратегическими задачами разных уровней; навыком разработки стратегической карты туристской деятельности на основе сбалансированной системы показателей с распределением по уровням управления; техникой подготовки управленческого решения (проекта распорядительного документа) для конкретного уровня управления; опытом оценки эффективности стратегического управления туристской деятельностью на основе сравнительного анализа.</p>
<p>ОПК-2 осуществлять стратегическое управление деятельностью различных уровней управления</p> <p>Способен туристской на уровнях</p>	<p>ОПК-2.2</p> <p>Использует основные методы и приемы анализа, моделирования и стратегического планирования туристской деятельности на различных уровнях управления</p>	<p>знает</p> <p>основные методы анализа туристской деятельности (статистический, сравнительный, факторный, кластерный, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, GAP-анализ, анализ пяти сил Портера, портфельный анализ, бенчмаркинг); методы моделирования в туризме (экономико-математическое моделирование, имитационное моделирование, сценарное моделирование, когнитивное моделирование, агент-ориентированное моделирование туристских потоков); методы стратегического планирования туристской деятельности (прогнозирование, программно-целевое планирование, стратегическое проектирование, форсайт, дорожное картирование, сбалансированную систему показателей); особенности применения методов анализа, моделирования и стратегического планирования на разных уровнях управления (федеральный, региональный, муниципальный, корпоративный, дестинационный); критерии выбора методов в зависимости от цели, доступных данных, временных и ресурсных ограничений; современные программные продукты и цифровые платформы для анализа и моделирования туристской деятельности (геоинформационные системы, системы бизнес-аналитики, платформы для сценарного моделирования); источники данных для проведения анализа и моделирования (официальная статистика, отраслевая отчетность, данные опросов, геолокационные данные, данные систем бронирования и мобильных операторов).</p>

умеет

выбирать и применять адекватные методы анализа для оценки текущего состояния туристской деятельности на конкретном уровне управления; проводить многомерный анализ факторов, влияющих на развитие туристской деятельности в регионе; строить прогнозные модели развития туристских потоков с использованием методов экстраполяции, регрессионного анализа и сценарного подхода; разрабатывать имитационные модели функционирования туристско-рекреационной системы региона для оценки последствий управленческих решений; применять методы стратегического планирования для разработки долгосрочных и среднесрочных стратегий развития туризма; осуществлять формализацию стратегических целей и задач в виде системы количественных и качественных показателей; использовать геоинформационные системы для пространственного анализа туристской инфраструктуры и моделирования туристских маршрутов; интерпретировать результаты анализа и моделирования для подготовки обоснованных стратегических решений; адаптировать методы и приемы анализа, моделирования и стратегического планирования к специфике конкретного уровня управления и типа туристской деятельности.

владеет навыками

методикой проведения комплексного стратегического анализа туристской деятельности (последовательное применение PEST-анализа, SWOT-анализа, GAP-анализа и портфельного анализа); техникой построения сценариев развития туристской деятельности (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный) с обоснованием ключевых допущений; навыком разработки имитационной модели загрузки туристской инфраструктуры региона в зависимости от сезонных и событийных факторов; инструментарием построения дорожной карты (roadmap) реализации стратегии развития туристской деятельности с выделением контрольных точек и показателей; методом форсайта для выявления долгосрочных трендов и точек роста туристской деятельности; технологией разработки системы сбалансированных показателей (BSC) для стратегического управления туристской деятельностью на уровне региона или дестинации; навыком использования геоинформационных систем для визуализации и анализа пространственного распределения туристских ресурсов и потоков; опытом подготовки аналитического отчета по результатам стратегического анализа и моделирования с обоснованием рекомендаций для принятия управленческих решений; методикой валидации и верификации разработанных моделей на основе ретроспективных данных и экспертных оценок.

знает

сущность, цели и задачи организационной диагностики предприятий сферы туризма; методы организационной диагностики (анкетирование, интервьюирование, наблюдение, анализ документов, экспертные оценки, референсное сравнение, диагностические матрицы, организационный аудит); объекты организационной диагностики на предприятиях туризма (организационная структура управления, распределение функций и полномочий, коммуникационные связи, корпоративная культура, кадровый потенциал, бизнес-процессы, система мотивации, информационные потоки); критерии и показатели эффективности организационной структуры и процессов на предприятиях сферы туризма; теоретические основы и принципы организационного проектирования (системный подход, принципы единоначалия и иерархичности, нормы управляемости, баланс централизации и децентрализации); типовые организационные структуры управления предприятиями туризма (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая) и условия их применимости; этапы организационного проектирования (предпроектный анализ, разработка концепции, проектирование структуры и процессов, внедрение, оценка эффективности); особенности организационного проектирования для различных типов предприятий сферы туризма (туроператоры, турагентства, гостиничные предприятия, санаторно-курортные организации, объекты показа, туристско-информационные центры); нормативно-правовые требования к организации деятельности предприятий сферы туризма (лицензирование, стандартизация, сертификация, санитарные и противопожарные нормы).

		<p>умеет формулировать цели и задачи организационной диагностики применительно к конкретному предприятию сферы туризма; разрабатывать программу организационной диагностики (выбор методов, определение выборки, разработка инструментария, планирование сроков и ресурсов); проводить сбор и анализ информации о состоянии организационной системы предприятия туризма; выявлять зоны организационного несовершенства (дублирование функций, разрывы в коммуникациях, избыточная или недостаточная централизация, нерациональная нагрузка на персонал); интерпретировать результаты организационной диагностики и формулировать выводы о необходимости изменений; разрабатывать техническое задание на организационное проектирование для предприятия сферы туризма; выбирать и обосновывать тип организационной структуры в зависимости от стратегии, масштаба, специфики и стадии жизненного цикла предприятия туризма; проектировать организационную структуру управления, включая распределение функций, полномочий и ответственности между подразделениями и должностными лицами; разрабатывать регламентирующую документацию (положения о подразделениях, должностные инструкции, регламенты взаимодействия); управлять процессом внедрения организационных изменений на предприятии туризма, включая преодоление сопротивления персонала; оценивать экономическую и управленческую эффективность спроектированной организационной системы.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>владеет навыками</p> <p>методикой проведения организационной диагностики предприятия сферы туризма с использованием комплекса методов (анализ документов, интервью с ключевыми сотрудниками, анкетирование персонала, наблюдение за бизнес-процессами); технологией построения организационной диагностической матрицы для выявления системных проблем управления туристским предприятием; навыком разработки карты бизнес-процессов предприятия туризма (нотация IDEF0, BPMN или аналоги) с выделением точек организационной неэффективности; методикой расчета показателей эффективности организационной структуры (коэффициенты централизации, управляемости, дублирования функций, сложности структуры); технологией проектирования организационной структуры управления с использованием методов моделирования (графоаналитический, матричный, имитационный); навыком разработки организационного проекта для предприятий сферы туризма (включая описание структуры, регламентов, штатного расписания, матрицы ответственности); инструментарием управления организационными изменениями (план внедрения, коммуникационная стратегия, программа обучения персонала, мониторинг сопротивления); опытом подготовки отчета по результатам организационной диагностики и презентации проекта организационных изменений для руководства предприятия туризма; методикой оценки эффективности внедренных организационных решений (сравнение показателей до и после изменений, анализ достижения целевых KPI).</p>
<p>УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p>УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними. Вырабатывает стратегию действий</p>	<p>знает</p> <p>Основные понятия системного анализа: система, элемент, структура, связь, среда, границы системы, эмерджентность.</p> <p>Типологию проблемных ситуаций в сфере регионального туризма (ресурсные, инфраструктурные, рыночные, управленческие, экологические, социальные).</p> <p>Методы декомпозиции проблемной ситуации: дерево проблем, диаграмма Исикавы (причинно-следственные связи), ментальные карты, PEST-анализ, SWOT-анализ.</p> <p>Принципы выявления системообразующих и системоразрушающих связей в туристско-рекреационной системе региона.</p> <p>Критерии определения ключевых элементов проблемной ситуации (факторы прямого и косвенного влияния на развитие регионального туризма).</p> <p>Основы стратегического управления: типы стратегий (наступательная, оборонительная, адаптационная, инерционная) и условия их применимости в региональном туризме.</p> <p>Этапы выработки стратегии действий: целеполагание → анализ альтернатив → выбор приоритетов → планирование ресурсов → механизмы реализации.</p>

<p>умеет</p> <p>Идентифицировать и четко формулировать проблемную ситуацию в развитии регионального туризма.</p> <p>Проводить системную декомпозицию проблемной ситуации: выделять подсистемы (туристский спрос, предложение, инфраструктура, кадры, маркетинг, управление) и связи между ними.</p> <p>Выявлять корневые причины проблемы (отличать симптомы от причин) с использованием причинно-следственного анализа.</p> <p>Определять сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT) как элементы проблемного поля туристской дестинации.</p> <p>Ранжировать проблемы по степени влияния на устойчивость региональной туристской системы (матрица приоритетности).</p> <p>Формулировать альтернативные стратегии действий для разрешения проблемной ситуации (инерционная, кластерная, брендинговая, цифровой трансформации и др.).</p> <p>Оценивать ресурсную обеспеченность каждой стратегии (финансовые, человеческие, временные, административные ресурсы).</p> <p>Обосновывать выбор оптимальной стратегии на основе критериев эффективность/риск/реализуемость применительно к конкретному региону.</p> <hr/> <p>владеет навыками</p> <p>Методом построения «дерева проблем» и «дерева целей» для анализа проблемной ситуации в региональном туризме.</p> <p>Техникой построения ментальных (когнитивных) карт для визуализации связей между элементами проблемной ситуации.</p> <p>Инструментарием системного SWOT-анализа с выделением перекрестных связей (превращение слабостей в силы, угроз — в возможности).</p> <p>Методикой построения диаграммы Исикавы («рыбья кость») для выявления причинно-следственных связей в кризисных ситуациях туристской дестинации.</p> <p>Алгоритмом разработки стратегической карты действий (от проблемной ситуации — к целям — к мероприятиям — к ресурсам — к срокам).</p> <p>Навыками формулировки сценариев развития событий (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный) на основе анализа системных связей.</p> <p>Опытом подготовки аналитической записки «Стратегия выхода из проблемной ситуации» для администрации региона или туристско-информационного центра.</p>

знает

Типологию источников информации для анализа проблемных ситуаций в региональном туризме: официальные статистические данные (Росстат, региональные органы), отраслевые обзоры (АТОР, РСТ), научные публикации, данные туристско-информационных центров, опросы и интервью, данные систем бронирования, геоаналитические платформы (2ГИС, Яндекс.Карты), открытые данные.

Критерии оценки достоверности, актуальности, полноты и репрезентативности источников информации о туристской деятельности региона.

Основные алгоритмы (процедуры) поиска вариантов решения: бенчмаркинг (сравнение с регионами-аналогами), кейс-метод (анализ успешных практик), метод сценариев, метод экспертных оценок (Дельфи, мозговой штурм), паттерны типовых решений для типовых проблем (сезонность, слабая инфраструктура, кадровый дефицит).

Принципы декомпозиции проблемной ситуации на частные задачи (от общего к частному) в рамках выбранного алгоритма.

Методы формулировки исследовательских вопросов (задач), подлежащих дальнейшей разработке:

SMART-критерии (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени), таксономия Блума для уровня задач.

Типовые способы решения задач в области стратегического моделирования туризма:

экономико-математические методы (оптимизация, имитационное моделирование), маркетинговые инструменты (позиционирование, сегментирование), организационно-управленческие решения (кластерная политика, ГЧП), нормативно-правовые механизмы (льготы, квотирование).

умеет
Формулировать поисковый запрос для выявления успешных практик решения аналогичных проблемных ситуаций в сфере регионального туризма (другие регионы РФ, зарубежные дестинации).
Осуществлять критический анализ найденных источников информации, отсеивать недостоверные, устаревшие или нерелевантные данные.
Применять бенчмаркинг: выделять лучшие практики решения проблемы.
Выбирать и обосновывать алгоритм поиска вариантов решения в зависимости от типа проблемной ситуации (структурированная, слабоструктурированная, неструктурированная).
Декомпозировать общую проблемную ситуацию на конкретные задачи (вопросы), подлежащие дальнейшей разработке.
Ранжировать выделенные задачи по приоритетности (матрица «важность — срочность» или принцип Парето) для оптимизации ресурсов.
Предлагать конкретные способы решения каждой задачи с привязкой к имеющимся региональным ресурсам и ограничениям.
Оформлять результаты поиска вариантов решения в виде аналитической справки или матрицы решений («альтернатива — плюсы — минусы — ресурсы — сроки»).

владеет навыками
Методикой сравнительного анализа регионов-аналогов (бенчмаркинг) с формированием реестра лучших практик в сфере регионального туризма.
Технологией работы с открытыми источниками данных: сбор, верификация, систематизация информации о туристском потенциале и проблемах региона.
Инструментарием «мозгового штурма» и модерации экспертных групп для генерации вариантов решения проблемной ситуации.
Методом построения «дерева задач» на основе исходной проблемной ситуации.
Алгоритмом применения метода Дельфи для согласования вариантов решения в условиях неопределенности.
Навыком заполнения матрицы решений с критериальной оценкой альтернатив.
Опытом подготовки презентации «Варианты решения проблемной ситуации в региональном туризме» с обоснованием выбранного алгоритма и предложенных способов решения.

2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Учебно-тематический план дисциплины "Стратегическое моделирование развития регионального туризма"			
1.1.	Теоретико-методологические основы стратегического моделирования развития регионального туризма	4	УК-1.1, УК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	
1.2.	Методологический инструментарий анализа проблемных ситуаций в региональном туризме	4	УК-1.1, УК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	Устный опрос, Кейс-задача
1.3.	Методы и приемы моделирования развития регионального туризма	4	УК-1.1, УК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	
1.4.	Стратегическое планирование и организационное проектирование туристской деятельности на разных уровнях управления	4	УК-1.1, УК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	Устный опрос, Кейс-задача
1.5.	Прикладные аспекты стратегического моделирования и управление реализацией стратегии	4	УК-1.1, УК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3	Устный опрос, Кейс-задача
	Промежуточная аттестация			За

3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
Текущий контроль			
Для оценки знаний			

1	Устный опрос	Средство контроля знаний студентов, способствующее установлению непосредственного контакта между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.	Перечень вопросов для устного опроса
Для оценки умений			
Для оценки навыков			
Промежуточная аттестация			
2	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету

4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Стратегическое моделирование развития регионального туризма"

Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Контрольная точка № 1 (модуль 1)

Часть 1. Устный опрос (теоретические вопросы)

1. Дайте определение стратегического моделирования применительно к развитию регионального туризма. Чем стратегическая модель отличается от тактической и операционной?
2. Охарактеризуйте туристско-рекреационную систему региона как объект стратегического моделирования. Назовите её основные элементы и свойства.
3. Раскройте сущность метода диаграммы Исикавы («рыбья кость»). Приведите пример её применения для анализа проблемной ситуации в туризме.
4. Опишите технологию построения «дерева проблем» и «дерева целей» для туристской дестинации.
5. Каковы основные этапы построения стратегической модели развития туризма на региональном уровне?

Часть 2. Кейс-задача

Ситуация для анализа: Регион «Южное Прибрежье» на протяжении последних пяти лет демонстрирует устойчивое снижение туристского потока в среднем на 7% ежегодно. Пик посещений приходится на июль-август (70% годового турпотока), в остальные месяцы загрузка гостиниц не превышает 20%. Основные туристы – жители соседних регионов с доходами ниже среднего. Инфраструктура (пляжи, набережные, объекты показа) находится в удовлетворительном, но не в

отличном состоянии. Местное население выражает недовольство из-за мусора в летний период и отсутствия рабочих мест в зимний. Бюджет региона дефицитный, дополнительных средств на развитие туризма не выделяется.

Задания:

1. Проведите системную декомпозицию проблемной ситуации: выделите не менее пяти элементов (подсистем) и опишите четыре причинно-следственные связи между ними.
2. Постройте фрагмент диаграммы Исикавы («рыбья кость») для данной ситуации, выделив не менее трёх групп причин (голов) и по две причины в каждой группе.
3. Выполните SWOT-анализ туристско-рекреационной системы региона (минимум четыре позиции в каждом квадранте).
4. На основе выполненного анализа сформулируйте предварительную стратегию действий (три направления) и обоснуйте выбор одного приоритетного.

Форма представления: устный ответ (до 10 минут) с возможным использованием кратких графических схем на доске или слайде.

Контрольная точка № 2 (модуль 2)

Часть 1. Устный опрос (теоретические вопросы)

1. Охарактеризуйте сценарное моделирование развития туристской деятельности региона. Назовите типы сценариев и методику их построения.
2. Раскройте сущность имитационного моделирования туристских потоков. Каковы основные принципы построения таких моделей?
3. Опишите методику проведения GAP-анализа в стратегическом планировании туризма. Что показывает разрыв между целевыми и текущими показателями?
4. Что такое каскадирование целей в стратегическом планировании развития регионального туризма? Приведите пример.
5. Назовите основные типы организационных структур управления предприятиями туризма. Каковы условия применимости матричной структуры?

Часть 2. Кейс-задача

Ситуация для анализа: Администрация региона «Северные Территории» приняла стратегию развития туризма на период 2026–2030 годов. Целевой показатель турпотока к 2030 году – 1,2 млн туристов (в 2025 году фактическое значение составило 0,72 млн туристов). Запланированный бюджет на реализацию стратегии – 480 млн рублей. Основные мероприятия включают: строительство туристско-информационного центра (200 млн руб.), грантовую поддержку событийных мероприятий (100 млн руб.), развитие маршрутов активного туризма (80 млн руб.), обучение кадров (50 млн руб.), маркетинговое продвижение (50 млн руб.). Эксперты выделяют следующие риски: задержки с финансированием, низкий спрос на активный туризм среди целевой аудитории 45+, возможные экологические ограничения.

Задания:

1. Рассчитайте величину GAP-разрыва в абсолютном и относительном выражении между целевым и текущим турпотоком. Определите среднегодовой необходимый прирост турпотока для достижения цели (в процентах и тысячах туристов).
2. Постройте три сценария развития (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный) на основе следующих допущений: реалистичный – ежегодный прирост турпотока 8%, пессимистичный – 4% (с учётом рисков), оптимистичный – 12% (при полной реализации мероприятий). Рассчитайте прогнозное значение турпотока на 2030 год по каждому сценарию.
3. Постройте фрагмент «дерева стратегических целей» от генеральной цели «достижение турпотока 1,2 млн человек к 2030 году» до задач второго уровня (не менее трёх задач) и третьего уровня (по две задачи на каждую задачу второго уровня).
4. Проведите оценку рисков: для каждого из четырёх указанных в кейсе рисков определите уровень (высокий, средний, низкий) по шкале «вероятность × последствия» и предложите меры реагирования для двух рисков с высоким уровнем.

Форма представления: устный ответ (до 12 минут) с демонстрацией расчётов и схематических построений на доске или слайдах.

Контрольная точка № 3 (модуль 3)

Часть 1. Устный опрос (теоретические вопросы)

1. Раскройте содержание организационной диагностики предприятий сферы туризма. Назовите основные методы и этапы её проведения.
2. Охарактеризуйте матрицу распределения полномочий RACI. Для чего она используется при организационном проектировании?
3. Каковы механизмы согласования интересов стейкхолдеров при реализации стратегии развития туризма? Назовите типичные зоны конфликта.
4. Что такое система сбалансированных показателей (BSC) и как она применяется для оценки эффективности стратегии развития туризма?
5. Опишите методику построения матрицы рисков «вероятность – последствия» для стратегических решений в сфере регионального туризма.

Часть 2. Кейс-задача

Ситуация для анализа: В регионе «Центральный» три года реализуется стратегия развития туризма «Открытый регион». Промежуточные результаты мониторинга показали следующие отклонения от плановых значений KPI: целевой показатель турпотока выполнен на 92% (факт – 1,38 млн вместо плановых 1,5 млн), загрузка гостиниц – 85% от плана, удовлетворённость туристов – 78% при плане 85%, число занятых в туризме – 110% от плана. Выявлены следующие проблемы: дублирование функций между региональным ТИЦ и муниципальными информационными центрами, конфликт между туроператорами и местным населением из-за роста цен на жильё, задержка ввода двух объектов придорожного сервиса на 8 месяцев. Руководство региона запросило проведение организационной диагностики и корректировку стратегии.

Задания:

1. Проведите организационную диагностику системы управления туризмом в регионе. На основе описанной ситуации определите не менее трёх зон организационного несовершенства (укажите конкретные проблемы и их возможные причины).
2. Разработайте фрагмент RACI-матрицы для процесса «Информационная поддержка туриста в регионе» с участием следующих ролей: региональный ТИЦ, муниципальный ТИЦ, туристско-информационный волонтер, администрация региона. Для каждой роли определите тип участия (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) минимум по трём операциям процесса.
3. Постройте матрицу рисков реализации стратегии (2×2 или 3×3) на основе выявленных проблем. Идентифицируйте не менее четырёх актуализированных рисков, оцените вероятность и последствия для каждого, предложите меры реагирования для двух приоритетных рисков.
4. Сформулируйте три рекомендации по корректировке стратегии развития туризма региона на оставшийся период реализации. Для каждой рекомендации укажите ожидаемый эффект в измеримом виде и предложите механизм внедрения (сроки, ответственные, ресурсы).

Форма представления: устный ответ (до 12 минут) с презентацией результатов диагностики, матриц и рекомендаций (допускается использование 3-5 слайдов или схем на доске).

Примерные оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен) по итогам освоения дисциплины (модуля)

Теоретические вопросы для зачета по дисциплине «Стратегическое моделирование развития регионального туризма»

1. Раскройте понятие «стратегическое моделирование» применительно к развитию регионального туризма. В чем отличие стратегической модели от тактической и операционной?
2. Охарактеризуйте туристско-рекреационную систему региона как объект стратегического моделирования: основные элементы, структуру, свойства (эмерджентность, адаптивность, инерционность).
3. Приведите классификацию моделей развития регионального туризма (по целеполаганию, по учету фактора времени, по характеру связей, по способу формализации).
4. Опишите основные этапы построения стратегической модели развития туризма на региональном уровне.

5. Каковы принципы и критерии эффективности стратегических моделей в сфере регионального туризма?
6. Раскройте содержание системного анализа как метода выявления проблем и связей в туристской деятельности региона. Каковы процедуры декомпозиции, агрегирования и иерархического структурирования?
7. Охарактеризуйте метод построения диаграммы Исикавы («рыбья кость») для выявления причинно-следственных связей в проблемных ситуациях регионального туризма.
8. В чем заключается технология построения «дерева проблем» и «дерева целей» для туристской дестинации? Приведите пример.
9. Раскройте содержание комплексного стратегического анализа туристской деятельности региона: PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, GAP-анализ. Какова роль каждого метода?
10. Каковы методы выявления ключевых факторов и ограничений развития туризма на различных уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, корпоративном)?
11. Охарактеризуйте сценарное моделирование развития туристской деятельности региона. Каковы типы сценариев (инерционный, инновационный, пессимистический, оптимистический) и методика их построения?
12. Раскройте сущность имитационного моделирования туристских потоков и загрузки туристской инфраструктуры. Каковы основные принципы построения имитационных моделей?
13. Какие экономико-математические методы применяются при стратегическом моделировании развития регионального туризма (прогнозирование спроса, оптимизация ресурсов, оценка мультипликативного эффекта)?
14. В чем заключается геоинформационное моделирование в стратегическом управлении туризмом? Какие задачи решаются с помощью ГИС-технологий?
15. Опишите методику проведения GAP-анализа для выявления разрыва между целевыми показателями стратегии и текущими значениями ключевых индикаторов развития туризма.
16. Раскройте содержание стратегического планирования развития регионального туризма: целеполагание, каскадирование целей, система ключевых показателей эффективности (KPI).
17. Охарактеризуйте методы стратегического планирования в туризме: форсайт, дорожное картирование (roadmap), программно-целевое планирование, сбалансированная система показателей (BSC).
18. В чем заключается организационная диагностика предприятий сферы туризма? Назовите цели, методы, этапы и критерии эффективности организационной структуры.
19. Опишите основные типы организационных структур управления предприятиями туризма (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая). Каковы условия их применимости?
20. Раскройте содержание организационного проектирования деятельности туристских предприятий: этапы, регламентирующая документация, оценка эффективности.
21. Каковы основные стратегические альтернативы развития туризма региона? Охарактеризуйте кластерный подход, событийный туризм, цифровую трансформацию туристской деятельности.
22. Опишите методику оценки рисков стратегических решений в сфере регионального туризма: идентификация рисков, построение матрицы «вероятность — последствия», разработка мер реагирования.
23. Раскройте механизмы согласования интересов стейкхолдеров при реализации стратегии развития туризма (государство, бизнес, местное население, туристы). Каковы типичные зоны конфликта и способы их разрешения?
24. Охарактеризуйте систему мониторинга и контроля реализации стратегии развития регионального туризма: показатели, периодичность, ответственные, процедура корректировки.
25. Каковы критерии и методы оценки экономической и социальной эффективности стратегического моделирования развития регионального туризма? Что такое туристский мультипликатор и как он рассчитывается?

Перечень практических задач по дисциплине «Стратегическое моделирование развития регионального туризма» без использования таблиц.

Задача 1. Проведите системную декомпозицию проблемной ситуации «Сезонная

неравномерность туристского потока в прибрежном регионе». Выделите не менее пяти подсистем (элементов) и опишите не менее трех связей между ними. Результат оформите в виде текстового описания и схематичного перечня связей.

Задача 2. Для туристской дестинации «Горный курорт» постройте диаграмму Исикавы («рыбья кость») для проблемы «Снижение лояльности туристов на 30% за два года». Сформулируйте не менее четырех групп причин (голова «рыбы») и по две-три причины в каждой группе.

Задача 3. На основе следующей проблемной ситуации постройте «дерево проблем» (не менее трех уровней): «В регионе историческом центре наблюдается отток туристов, гостиничная загрузка упала до 25% зимой, местные жители жалуются на шум и мусор летом, бюджетные субсидии на туризм сокращены на 40%».

Задача 4. Проведите PEST-анализ для региона «Северное Причерноморье» (гипотетического). Определите по два фактора в каждой группе (политические, экономические, социальные, технологические), которые могут повлиять на развитие туризма в ближайшие три года.

Задача 5. Выполните SWOT-анализ для туристско-рекреационной системы региона «Озерный край». Сформулируйте не менее четырех сильных сторон, четырех слабых сторон, четырех возможностей и четырех угроз. Дополнительно предложите две стратегии «превращения слабостей в силы» и две стратегии «превращения угроз в возможности».

Задача 6. Проведите GAP-анализ для региона, где целевой показатель турпотока на 2026 год составляет 2,5 млн туристов, а текущее значение – 1,6 млн туристов. Определите величину разрыва в абсолютном и относительном выражении. Предложите три направления действий для сокращения данного разрыва.

Задача 7. Осуществите поиск вариантов решения проблемной ситуации «Дефицит квалифицированных кадров в сфере гостеприимства региона». Используя метод бенчмаркинга, опишите три успешные практики из других регионов РФ (укажите регионы и суть решений). Оцените применимость каждой практики для заданного региона.

Задача 8. Выполните декомпозицию проблемной ситуации «Низкая узнаваемость туристского бренда региона на внутреннем рынке» на частные задачи. Сформулируйте не менее пяти задач, подлежащих дальнейшей разработке, и ранжируйте их по приоритетности с обоснованием.

Задача 9. Для региона «Лесное Прикамье» разработайте три сценария развития туристской деятельности на горизонте пяти лет (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный). Для каждого сценария укажите ключевые допущения (не менее трех), прогнозное значение туристского потока и прогнозное значение загрузки средств размещения.

Задача 10. Постройте упрощенную имитационную модель распределения туристского потока по месяцам для региона с ярко выраженной сезонностью. Исходные данные: годовой турпоток – 360 тысяч туристов, коэффициент сезонности: июль-август – 25% от годового потока, декабрь-февраль – 10%, остальные месяцы – по 6,5%. Рассчитайте абсолютные значения турпотока по каждому месяцу и предложите два мероприятия по сглаживанию сезонности с указанием ожидаемого эффекта.

Задача 11. Рассчитайте прогноз туристского спроса на основе метода экстраполяции тренда. Известны данные за три года: 2023 год – 1,2 млн туристов, 2024 год – 1,32 млн туристов, 2025 год – 1,45 млн туристов. Определите среднегодовой темп прироста и сделайте прогноз на 2026 и 2027 годы при сохранении данной динамики.

Задача 12. Оцените мультипликативный эффект от развития туризма в регионе. Исходные данные: прямые расходы туристов в регионе составляют 500 млн рублей в год. Коэффициент мультипликатора (доля повторных расходов внутри региона) равен 0,6. Рассчитайте совокупный экономический эффект (прямой + косвенный + индуцированный). Приведите формулу расчета.

Задача 13. Постройте «дерево стратегических целей» для развития туризма в регионе от генеральной цели «Увеличение вклада туризма в ВРП региона с 3% до 7% за пять лет» до задач второго уровня (не менее четырех) и третьего уровня (не менее двух задач на каждую задачу второго уровня).

Задача 14. Разработайте фрагмент дорожной карты реализации стратегии развития туризма региона на первый год. Включите пять мероприятий, для каждого укажите срок реализации (квартал), ответственного исполнителя (должность), необходимые ресурсы и ожидаемый результат в измеримом виде.

Задача 15. Разработайте систему ключевых показателей эффективности для оценки реализации стратегии развития туризма в регионе. Сформулируйте по два показателя для каждой из четырех перспектив: экономическая эффективность, социальная эффективность, качество

туристского продукта, устойчивость развития.

Задача 16. Проведите организационную диагностику гипотетического туристско-информационного центра (ТИЦ). Используя метод анализа документов, определите: какие функциональные зоны отсутствуют, где наблюдается дублирование функций, какие коммуникационные связи нарушены. Предложите три рекомендации по устранению выявленных недостатков.

Задача 17. Спроектируйте организационную структуру управления для регионального туроператора, специализирующегося на въездном туризме. Выберите тип структуры (линейно-функциональная или матричная), обоснуйте выбор. Опишите состав подразделений (не менее пяти) и распределение ключевых функций между ними.

Задача 18. Разработайте матрицу ответственности (RACI) для процесса «Разработка и утверждение регионального туристского продукта». Участники процесса: директор ТИЦ, маркетолог, туроператор, представитель администрации региона, руководитель объекта показа. Определите роль каждого по четырем позициям: ответственный, консультирующий, исполнитель, информируемый.

Задача 19. Проведите оценку рисков реализации стратегии развития туризма в регионе. Идентифицируйте не менее шести рисков (разделив их на внешние и внутренние). Для каждого риска оцените вероятность (высокая, средняя, низкая) и последствия (критические, значительные, умеренные, незначительные). Предложите меры реагирования для двух рисков с высоким уровнем угрозы.

Задача 20. Разработайте сценарий ролевой игры «Стратегическая сессия по развитию туризма в регионе». Определите четыре роли стейкхолдеров, для каждой сформулируйте интересы и требования (не менее двух). Предложите компромиссное решение по спорному вопросу распределения бюджетных средств на развитие туристской инфраструктуры.

Задача 21. Выполните сравнительный анализ альтернативных стратегий развития туризма региона: инерционной (сохранение текущих трендов) и кластерной (создание туристско-рекреационного кластера). Оцените каждую стратегию по трем критериям: требуемые инвестиции (относительная оценка), срок окупаемости, социальная приемлемость. Обоснуйте выбор предпочтительной стратегии.

Задача 22. Оцените эффективность внедрения организационных изменений на туристском предприятии. До изменений: выручка – 80 млн рублей, численность персонала – 40 человек, текучесть кадров – 35%. После изменений: выручка – 104 млн рублей, численность – 38 человек, текучесть – 22%. Рассчитайте изменение производительности труда (в процентах) и оцените динамику текучести кадров.

Задача 23. Разработайте систему мониторинга реализации стратегии развития туризма региона. Определите пять контрольных показателей, периодичность сбора данных (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно), источники информации для каждого показателя и ответственного за сбор. Опишите процедуру корректировки стратегии при отклонении более чем на 10% от плановых значений.

Задача 24. Проведите анализ туристских потоков на основе геоинформационных данных. Гипотетический регион имеет три зоны притяжения туристов: горнолыжный курорт (60% турпотока), исторический центр (25%), природный парк (15%). Постройте круговую диаграмму распределения и предложите два мероприятия для перераспределения потоков с целью снижения антропогенной нагрузки на горнолыжный курорт.

Задача 25. Подготовьте итоговое заключение по результатам стратегического анализа и моделирования для региона «Новые горизонты». На основе выполненных ранее этапов (проблемный анализ, бенчмаркинг, сценарное моделирование, дерево целей, дорожная карта, оценка рисков) сформулируйте три ключевые рекомендации для администрации региона и обоснуйте ожидаемый экономический и социальный эффект от их реализации в течение трех лет.

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы для рефератов и эссе по дисциплине «Стратегическое моделирование развития регионального туризма».

Теоретико-методологические аспекты стратегического моделирования

1. Эволюция подходов к стратегическому планированию туризма на региональном уровне:

от отраслевого к территориальному.

2. Сравнительный анализ зарубежных и российских методик стратегического моделирования развития туристских дестинаций.
3. Принципы построения туристско-рекреационной системы региона как объекта стратегического моделирования.
4. Роль системного анализа в выявлении проблем и обосновании стратегических решений в сфере регионального туризма.
5. Методологические ограничения и типичные ошибки при построении стратегических моделей развития туризма на региональном уровне.
6. Эмерджентные свойства туристской дестинации: как целое становится больше суммы частей.
7. Сравнительная характеристика дескриптивных и прескриптивных моделей в стратегическом управлении туризмом.
8. Интеграция методов форсайта и сценарного планирования в стратегическом моделировании развития регионального туризма.
9. Теоретические основы оценки мультипликативного эффекта туризма в региональной экономике.
10. Критерии эффективности стратегических моделей развития туризма: экономические, социальные и экологические аспекты.

Методы и инструменты анализа и моделирования

11. Диаграмма Исикавы как инструмент диагностики проблемных ситуаций в региональном туризме: достоинства и ограничения.
12. Технология построения и применения «дерева проблем» и «дерева целей» при разработке стратегии развития туристской дестинации.
13. SWOT-анализ как основа для выработки стратегических альтернатив развития туризма в регионе.
14. GAP-анализ в системе стратегического планирования туристской деятельности: выявление разрывов и пути их преодоления.
15. Имитационное моделирование туристских потоков: возможности применения в региональном управлении.
16. Геоинформационные системы как инструмент пространственного анализа и моделирования туристской инфраструктуры региона.
17. Экономико-математические методы прогнозирования туристского спроса на региональном уровне.
18. Сценарное моделирование как метод учета неопределенности при разработке стратегий развития регионального туризма.
19. Применение методов Big Data в анализе и моделировании туристских потоков региона.
20. Дорожное картирование как технология визуализации и контроля реализации стратегии развития туризма.

Прикладные аспекты и управленческие практики

21. Стратегическое планирование развития туризма на муниципальном уровне: специфика и типовые проблемы.
22. Организационная диагностика предприятий сферы туризма: методика проведения и типовые выводы.
23. Проектирование организационных структур управления туристскими дестинациями: российский и зарубежный опыт.
24. Механизмы согласования интересов стейкхолдеров при реализации региональной туристской стратегии.
25. Кластерный подход как стратегическая альтернатива развития регионального туризма: преимущества и риски.
26. Управление рисками при реализации стратегии развития туризма в регионе: идентификация, оценка, реагирование.
27. Система сбалансированных показателей как инструмент мониторинга и оценки эффективности стратегии развития туризма.

28. Роль цифровой трансформации в стратегическом моделировании развития регионального туризма.

29. Событийный туризм как драйвер развития региона: стратегическое планирование и оценка эффективности.

30. Формирование системы ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки реализации региональной стратегии развития туризма.